

XX 项目风险管理计划

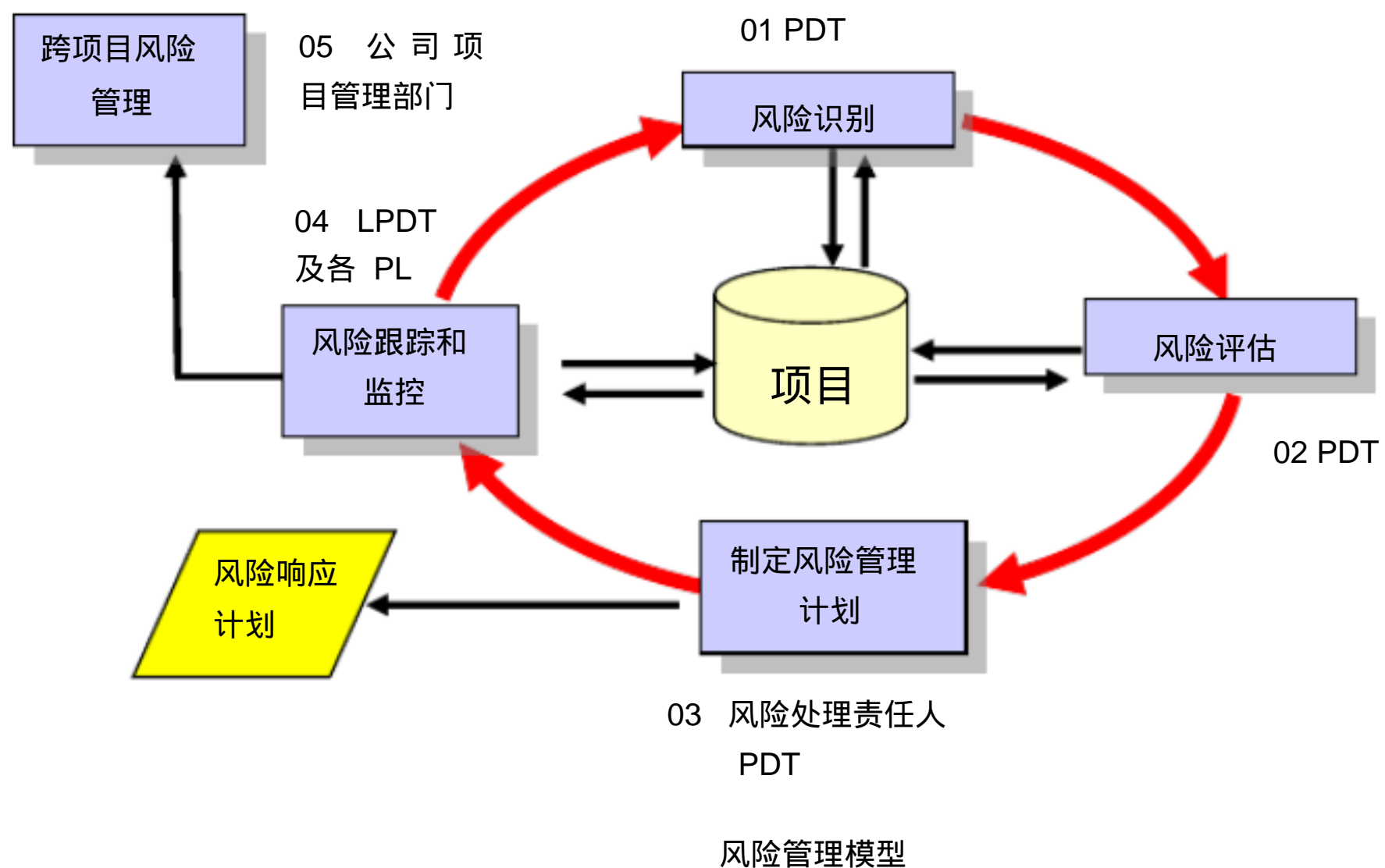
1.1 定义

风险：是一种可能发生的不受欢迎的并且没有计划的事件，这种事件可能导致项目无法达到它的一项或多项目标

风险管理：就是对项目风险进行识别，并对已识别的项目风险进行评估、计划和控制的
项目管理过程

1.2 风险管理规划

风险管理包括 4 个步骤：风险识别、风险评估、制定风险管理计划、风险跟踪和监控



1.3 风险识别

风险识别的方法主要有以下几种：

1. 访谈、调查
2. 头脑风暴（ Brainstorming ）
3. 专题讨论会（ Workshop ）
4. 历史经验数据、风险数据库 RDB

5. 专家建议法 (Subject Matter Experts)

6. 风险标识提问单

风险分类：识别出风险后建议按业务领域对风险进行分类。

1. 市场 / 客户风险：市场风险对我们来说主要是指市场需求 / 客户要求发生变化，引起产品规格的改变，包括增加新的需求；原来开发的功能需求取消；是否开发某项功能，何时开发完成由确定变为不确定。同时客户供货时间需求等突然发生变化，或预定的签单不能按时签订或被取消等风险。

2. 技术风险：在产品开发过程中出现方案选择失误、方案设计考虑不周等，导致任务不能按时完成；在新产品开发中采用比较先进但还不成熟的技术。采用新的技术可能是出于市场竞争的压力，但是新技术在性能、稳定性方面都会存在一定的风险，导致产品的开发进度及质量受到影响。

3. 财务风险：由于公司扩张过快，资金回笼不及时等因素，造成公司流动资金紧张。资金不足导致产品开发、生产无法按计划进行。

4. 制造风险：主要指在产品投入批量生产时某些生产设备，工装夹具等准备不足，以及在量产过程中因某些问题造成批量返工，对正常生产造成影响。

5. 采购风险：主要是指生产启动时间、计划物料的数量、外购件供货期、原材料涨价等方面不能满足实际需求的风险。

6. 用户服务风险：由于客户环境的问题造成产品使用、维护、升级出现问题。这些问题将影响产品在市场上的表现。客服上的问题不能很好的解决也会对产品的最终成功造成影响。

7. 项目管理风险：PDT 对项目各项任务浮动周期，风险估计不足，项目组成员突然变更，以及公司管理水平跟不上，导致公司的流程、制度不完善，或已有制度得不到有效的实施，影响产品开发、生产。

1.4 风险评估

风险评估是指评估风险对项目造成影响的可能性及后果。一般来说，风险评估要从风险发生的概率以及风险的影响程度（或损失的大小）这两个维度来对风险进行评估。

每个维度分：High（或 9 分）、Medium（或 6 分）、Low（或 3 分）

风险等级 = 风险发生概率 × 风险影响程度

风险发生的概率及影响程度可以采用定性的评估，也可以采用定量（使用括号内数据或

其他数据，需要在文件中明确其定义）的评估方式。

1.4.1 风险的定量评估

定量方法是对风险发生可能性的高低、风险对目标影响程度用具有实际意义的数量描述，如对风险发生可能性的高低用概率来表示，对目标影响程度用损失金额来表示。数值的定义如和本文件不同时，需要在文件中明确其定义）。

1.4.2 风险的定性评估

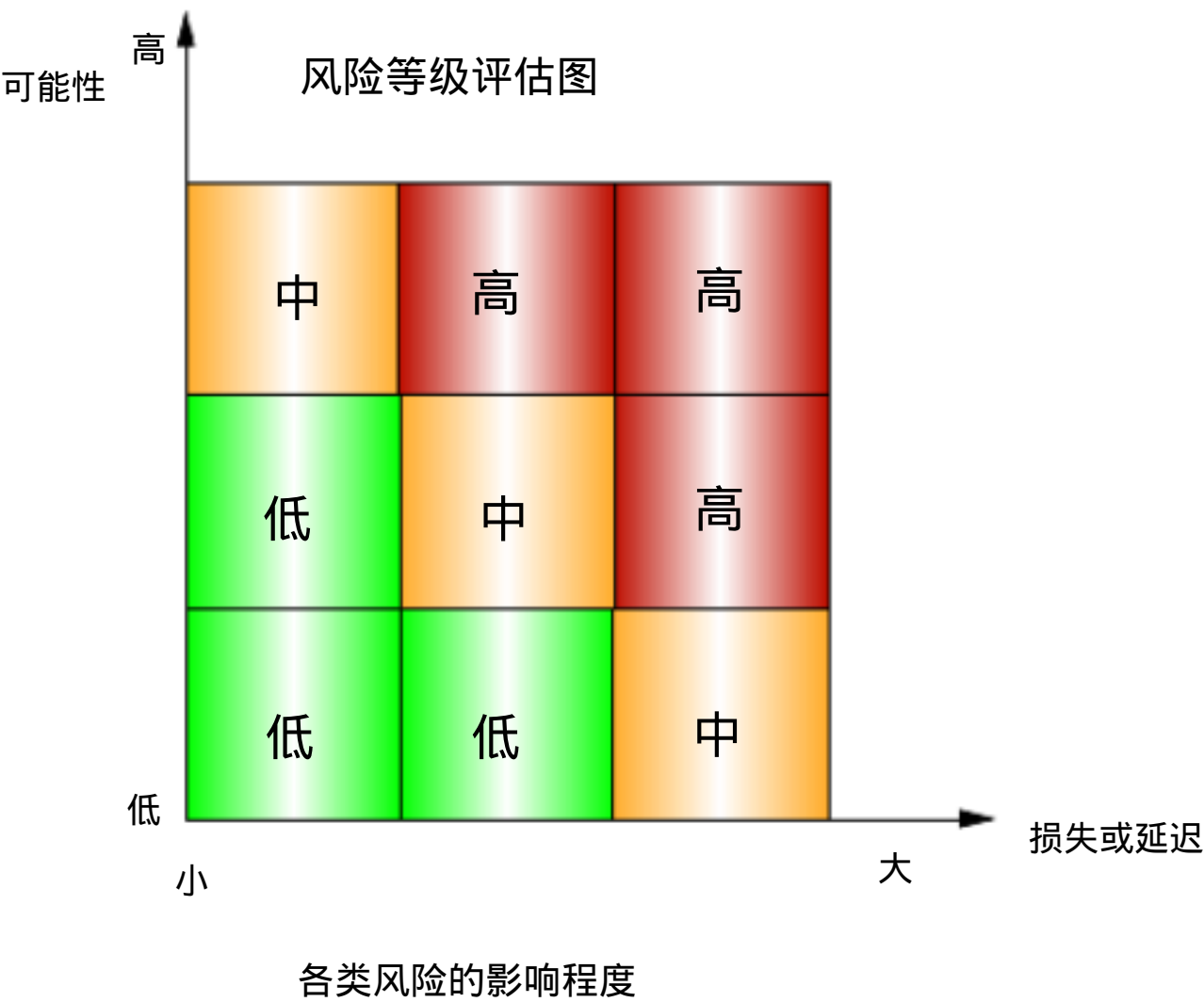
这是风险评估常用的方法。

风险评估由项目组在风险识别后立即进行，将评估结果（发生概率、影响程度、风险等级、责任人等）填写入《项目风险跟踪单》中，纳入项目管理中进行跟踪管理。

风险发生概率分为三个等级：高、中、低

风险发生后的影响程序同样分为三个等级：高、中、低。

有了风险的概率和等级，我们就可以看出各类风险的影响程度。在产品开发过程中要重点跟踪双高风险。



下表列出 inspur 对风险发生可能性的定性、定量评估标准及其相互对应关系，供实际操作中参考。

定量方法一	评分	1	2	3	4	5
定量方法二	一定时期发生的概率	10% 以下	10% - 30%	30% - 70%	70% - 90%	90% 以上
定性方法	文字描述一	极低	低	中等	高	极高
	文字描述二	一般情况下不会发生	极少情况下才发生	某些情况下发生	较多情况下发生	常常会发生
	文字描述三	今后 10 年内发生的可能少于 1 次	今后 5 - 10 年内可能发生 1 次	今后 2 - 5 年内可能发生 1 次	今后 1 年内可能发生 1 次	今后 1 年内至少发生 1 次

1.5 风险防范措施

当风险还没有发生时，我们要采取一定的预防措施来降低风险发生的可能性。这样在风险发生时才能降低给产品开发所带来的影响。以下有 4 种主要方法：

1. 规避 / 缓解：是指项目风险发生的可能性太大，或者一旦风险事件发生造成的损失太大时，主动放弃该项目或改变项目目标。降低风险评估的两个维度中的任一维度，都可以对风险起到缓解的作用。
2. 储备：是指提前储备一些人力，技术等资源，在风险发生时可以及时处理。
3. 转移：风险转移是指借用合同或协议，在风险事件发生时将损失的一部分或全部转移到项目以外的第三方身上。
4. 接受 / 忽略：是指项目管理者将风险留给自己承担。该方法通常在下列情况下采用：
 - 1) 处理风险的成本大于承担风险所付出的代价；
 - 2) 风险发生可能造成的最大损失，项目管理者本身可以安全承担；
 - 3) 采用其他的风险控制方法的费用超过风险造成的损失；
 - 4) 缺乏风险管理的技术知识，以至于自身愿意承担风险损失；
 - 5) 风险降低、风险抵消、风险分离、风险分散、风险转移等风险控制方法均不可行时。这一方法主要运用于控制那些风险损失较小、业主能够承担的风险。

1.6 风险的监控

风险控制：对风险管理和响应计划进行监控并确保顺利实施的过程

角色	职责
LPDT	对本项目的风险识别、评估、计划和控制负总责
xPL	在风险管理中在专业、细节方面协助 LPDT 对项目的本领域风险进行统一管理，并向 LPDT 汇报
风险责任人	负责相应风险的评估、制定响应措施，并具体实施，定期向风险管 理员汇报风险情况

1.7 风险的跟踪

制定风险管理计划

对于已识别并完成评估的风险， 制定出项目的风险管理计划， 在项目开发过程中对各风险进行跟踪，使用《风险管理计划》了解各类风险在目前情况下的状态，定期刷新。具体参见风险管理模板。

风险升级

在风险跟踪过程中，以下情况发生时要对风险进行升级：

- 1. 风险等级发生明显提升
- 2. 风险规避措施失效
- 3. 风险的影响范围扩大（如：项目级 产品级）

1.8 风险管理流程

适用对象 ：风险管理流程指在产品开发过程中， 如何识别和跟踪风险。 适用的对象主要是项目经理及其他项目管理人员。

流程图

参见风险跟踪管理流程。

